CONSULTORIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA ESSAP, ALINEADA A LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD, NORMA ISO 9001:2015 - CONTRATO N°99/2019

PRIMER INFORME DE AVANCE

DICIEMBRE 2019

BDO

Contenido

I. OBJETIVO....2

II. ALCANCE DE LA CONSULTORIA....2

III. ACTIVIDADES REALIZADAS....2

A. REALIZAR JORNADAS DE CAPACITACIÓN A LOS FUNCIONARIOS DE LA ESSAP S.A., SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS COMO PARTE DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL....3

- Jornadas de Coaching al Equipo Directivo y funcionarios en general, con el fin de asegurar y visibilizar el compromiso y el empoderamiento por parte de los Equipos Directivo, y Operativo afectados a través del Cambio en la Cultura Organizacional. 3
- Desarrollar una inducción sobre los aspectos fundamentales para el diseño e implementación del Modelo de Gestión por Procesos y Administración de Riesgos, su interrelación con el Sistema de Gestión de Calidad y demás estructuras de Control en su versión vigente. 4
- Aplicar conceptos de Mejora Continua, en el desarrollo e implementación de los procesos. 5

B. ASESORAR Y ACOMPAÑAR EN EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS, ANÁLISIS DE RIESGOS, VALORACIÓN DE RIESGOS, POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, POLÍTICAS DE OPERACIÓN, CONTROLES, PROCEDIMIENTOS E INDICADORES A PARTIR DEL DESARROLLO ACTUAL DENTRO DE LA GESTIÓN DE FINANZAS; AJUSTANDO LOS SUBPROCESOS IDENTIFICADOS Y DISEÑANDO EN ESTA CONSULTORÍA. 7

- Realizar un análisis de la actual situación de avance en el Modelo de Gestión por Procesos de la Gestión Financiera; Mapa de Procesos, Procesos y Sub procesos. 7
- Realizar entrevistas con el personal clave para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones del área de Gerencia Financiera. 9
- Analizar, revisar, ajustar los procesos y/o subprocesos diseñados. 9
- Seleccionar el Subproceso a certificar ISO 9001. 10

C. IDENTIFICAR CONFORME AL DESARROLLO Y ADECUACIÓN DE LOS PROCESOS, LOS REQUISITOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2015 DENTRO DEL ALCANCE DEFINIDO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA....10

- Presentar el Proyecto y acuerdo de Metodología de Trabajo 10
- Realizar una introducción a la Norma ISO 9001:2015 10
- Elaborar declaraciones de Misión y Visión 11
- Realizar el análisis de la situación externa e interna de la Institución. 11

CONSULTORIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA ESSAP, ALINEADA A LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD, NORMA ISO 9001:2015

CONTRATO Nº 99/2019

I. OBJETIVO

Brindar asesoramiento en el diseño e implementación de Gestión basada en Procesos e Identificación de Riesgos de la Gestión Financiera de la ESSAP S.A., y la preparación documentaria en el uso de la Norma ISO 9001:2015. .

Con el fin de diseñar e implementar la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, en concordancia con otras normas de Control Interno vigentes. El asesoramiento incluirá todas las actividades necesarias y oportunas para la identificación, revisión, ajuste y adecuación necesaria de la Gestión por Procesos y Administración de Riesgos de la Gestión Financiera de la ESSAP S.A.

II. ALCANCE DE LA CONSULTORIA

Teniendo como base la situación actual de la institución, más precisamente, la Gerencia Financiera de la ESSAP, los objetivos de la presente consultoría están orientados a su fiel cumplimiento, la cual, comprende las principales actividades y productos detallados seguidamente:

A. Realizar jornadas de capacitación a los funcionarios de la ESSAP S.A., sobre la importancia de la implementación de una Gestión basada en Procesos y la Administración de Riesgos como parte del Cambio en la Cultura Organizacional.

B. Asesorar y acompañar en el desarrollo y aplicación del Modelo de Gestión por Procesos, Identificación de Riesgos, Análisis de Riesgos, Valoración de Riesgos, Políticas de Administración de Riesgos, Políticas de Operación, Controles, Procedimientos e Indicadores, a partir del desarrollo actual dentro de la Gestión de Finanzas; ajustando los subprocesos identificados y diseñados en esta consultoría.

C. Identificar, conforme al desarrollo y adecuación de los procesos, los requisitos para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015, dentro del alcance definido de los procesos de la Gestión Financiera.

D. Acompañar el proceso de certificación de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015 dentro del alcance definido de los procesos de la Gestión Financiera.

III. ACTIVIDADES REALIZADAS

ACTIVIDADES GENERALES

En ejecución de la presente consultoría, hemos realizado actividades a partir de octubre de 2019. En el presente informe de avance, estamos incluyendo los detalles de tareas realizadas durante los meses de octubre a diciembre del presente, en la Gerencia Financiera, que orientadas al cumplimiento del Plan Trabajo V01. Ver Anexo N° 1 - Plan de Trabajo

Conforme al desarrollo de las actividades, fueron reprogramadas algunas fechas propuestas, que serán socializadas nuevamente con la Gerencia Financiera y su Equipo.

Como respaldo de las labores efectuadas y para el registro de la presente Consultoría, hemos generado Actas de Reuniones y Registro de asistencia a los talleres, las cuales anexamos al presente informe. Ver Anexo Nº 2 - Actas de Reuniones y Registro de Asistencia.

A continuación se incluyen comentarios sobre las principales actividades realizadas, de acuerdo al Plan de Trabajo.

A. REALIZAR JORNADAS DE CAPACITACIÓN A LOS FUNCIONARIOS DE LA ESSAP S.A., SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS COMO PARTE DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las capacitaciones se efectuaron en jornadas diversas, con exposiciones y presentaciones audiovisuales. Las capacitaciones estuvieron dirigidas por los consultores especialistas en la materia, con un enfoque interactivo, para que se logre la comprensión por parte de los asistentes. Ver Anexo Nº 3, Presentaciones realizadas

Entre las capacitaciones desarrolladas se mencionan las siguientes:

- **Jornadas de Coaching al Equipo Directivo y funcionarios en general, con el fin de asegurar y visibilizar el compromiso y el empoderamiento por parte de los Equipos Directivo y Operativo afectados al Cambio en la Cultura Organizacional.**

El cambio de cultura organizacional es un duro proceso, en el cual, cada individuo de la organización debe cambiar para asegurar el cambio de la cultura en la organización. Se habla de que la única constante en el mundo actual es el cambio, pero las personas y organizaciones se arraigan a sus viejos modelos, impidiendo la innovación y el desarrollo necesarios para lograr el éxito.

Para orientar a cualquier organización hacia una Gestión por Procesos exitosa, es necesario generar la gestión del "Cambio Cultural" necesaria para preparar a las personas para liderar el cambio en su gestión; razón por la cual hemos fomentado dentro de la ESSAP el cambio cultural y la importancia de la implementación de la Gestión por Procesos, a través de talleres de coaching, tanto a Directivos como a funcionarios involucrados en el proceso de cambio.

Las charlas de Coaching desarrollados fueron dirigidos a todos los funcionarios de la Gerencia Financiera. Exponemos algunos detalles de realización:

- **Duración:** 5 sesiones de 4 horas.
- **Días de Sesiones:** Fueron desarrollados los días viernes 8, 15, 22, 29 de noviembre; y 13 de diciembre.
- **Instructor:** Lic. Sebastian Kakazu
- **Temas desarrollados:**
  - Teoría del Observador y Gestión del Cambio Personal.
  - Ganar / Ganar
  - Escucha activa
  - Proactividad - Aprendizaje
  - Trabajo en Equipo

- **Resumen del Taller:** A través de talleres de cambio de cultura y coaching organizacional hemos empoderado a los funcionarios al cambio de cultura organizacional, la gestión por procesos y el trabajo en equipo; fomentado así el compromiso con el control interno y promoviendo las actividades de autocontrol para una calidad adecuada y competitiva en el ambiente de control institucional.

A continuación, el resumen del desarrollo de las sesiones de coaching:

Taller 1: Teoría del Observador y Gestión del Cambio Personal.
Se trabajó sobre el concepto del observador, según el modelo Observador - Acción - Resultados. Sobre este modelo se trabajaron conceptos de Mejora Continua, Procesos y cambio de la consciencia para el logro de resultados diferentes. Se observa un grupo que, en su mayoría, participa y está interesado en el tema para aprender y poder desarrollarse profesionalmente.

Taller 2: Ganar / Ganar
Se trabajó sobre la importancia de las metas en común en los equipos de trabajo, y la necesidad de incorporar el paradigma ganar/ganar en el trabajo cotidiano. Se establecieron reflexiones sobre cómo el trabajo individualista y por equipos, puede generar problemas a la hora de lograr el resultado deseado, que es la certificación de la norma ISO. Se concluyó que incorporando, el paradigma ganar/ganar es cuando todos se comprometen y dan su milla extra para lograr este objetivo.

Taller 3: Escucha Activa
Se trabajó sobre esta distinción que valida la conversación. Para poder generar equipos que se puedan coordinar se necesita escuchar activamente al otro. Se realizó un test de escucha activa con los pilares de: atención, empatía, silencio e incentivar al otro a profundizar. Se generó consciencia sobre los puntos a trabajar en la escucha de las personas.

Taller 4: Proactividad - Aprendizaje
Se trabajó sobre el concepto de aprendizaje y el cambio de paradigma respecto a esto. Un aprendizaje que el cambio de conducta y no simplemente como acumulación de información. También, se trabajó con el concepto de proactividad y se les dejó de tarea el desarrollo de una idea de mejora por equipos, con los siguientes componentes: se hagan responsables de realizarla, no implique inversión de dinero, no afecte a la empresa.

Se concluyó que ser proactivos es muy necesario a la hora de generar una certificación de calidad, como la Certificación de la Norma ISO.

Taller 5: Trabajo en Equipo
Las "7 C" del trabajo en equipo, la importancia de la planificación, el cliente interno y cómo todos somos responsables del resultado final.

- **Desarrollar una inducción sobre los aspectos fundamentales para el diseño e implementación del Modelo de Gestión por Procesos y Administración de Riesgos, su interrelación con el Sistema de Gestión de Calidad y demás estructuras de Control en su versión vigente.**

- **Duración:** 1 sesión de 2 horas c/ cada grupo (2 grupos)
- **Días de Sesiones:** 13 de noviembre
- **Instructor:** Lic. Alfredo Gali
- **Temas desarrollados:**
  - ¿Qué son los Procesos?
  - Características de una organización por Procesos
  - El Proceso y sus Elementos
  - Importancia de la Gestión por Procesos
  - Sistema de Gestión por Procesos (Ciclo PHVA)
  - Control Interno y Normas ISO 9001 SGC
  - Administración de Riesgos
  - Instrumentos de Diseño e Implementación
  - Procesos de la Gestión de Riesgos

- **Contenido del Taller:** Los procesos son cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Un proceso de la empresa, consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas, que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos, en apoyo a los objetivos de la organización.

  Los elementos de una Gestión por Procesos se definen en lo siguiente:

- ✓ El CLIENTE en un PROCESO, es la organización/persona que recibe y utiliza el producto o resultado del proceso, puede ser interno y externo.
- ✓ El PROVEEDOR en un PROCESO es la organización/persona que provee el producto o servicio que sirve como entrada a un proceso, puede ser interno o externo.
- ✓ INSUMO o INPUTS necesarios para transformarlos en el producto deseado, entradas del proceso.
- ✓ PRODUCTO u OUTPUT del proceso, resultados, salidas.

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es un método de gestión que se incorpora en todas sus etapas, la cual es cíclica, conocida como el ciclo de la Mejora Contínua.

La Norma ISO 9001:2015 de Sistema de Gestión de la Calidad, en su nueva versión incorpora los conceptos de Procesos y Administración de los Riesgos, que a través del Ciclo de la Mejora Contínua, permite a las Organización mitigar y controlar en forma oportuna aquellos eventos que pudieran impedir la ejecución de los procesos operativos.

Los Riegos son eventos que puedan afectar negativamente la institución, definiendo sus características, los agentes generadores, las causas y los efectos; para su administración se pueden tener en cuenta los principales estándares mundiales de administración de riesgos globales que detallamos a continuación:

- ✓ COSO - Enterprise Risk Management.
- ✓ Nuevo Acuerdo de Basilea (Basilea II).
- ✓ The King Report -Code of Corporate Practices and Conduct.
- ✓ Risk Management -AS/NZS 4360:199 (norma Australiana Neozelandesa)
- ✓ ORCA.

▶ **Aplicar conceptos de Mejora Continua, en el desarrollo e implementación de los procesos.**

- **Duración:** 1 sesión de 3 horas
- **Día de Sesión:** 4 de diciembre
- **Instructor:** Lic. Oscar Toledo
- **Temas desarrollados:**
  - Herramienta de Mejora Contínua - Kaizen
  - Significado de Kaizen
  - Kaizen a nivel personal
  - Pasos de implementación
  - Herramientas de Diagnóstico
  - Kaizen como Estrategia
  - 5 GEN
  - 3 MUD
  - Herramientas 7QCC
  - 5 Why´s
  - Etapas de implementación
  - Aspectos a considerar

- **Contenido del Taller:** Herramienta de Mejora Contínua, método japonés, KAIZEN que significa cambio bueno y beneficioso, cambio a un estado mejor, mejoramiento contínuo o progresivo que involucra a todos Incluyendo tanto a gerentes como trabajadores.

  La filosofía KAIZEN supone que nuestra forma de vida, bien sea nuestra vida de trabajo, vida social o familiar merece ser mejorada de manera continua; es el camino para el mejoramiento permanente, sostenido, beneficioso, consciente, racional y necesario para el desarrollo, ya sea individual u organizacional.

Las herramientas de Diagnóstico que podrían aplicarse son las siguientes: metodología 5S, control total de la calidad (TQC), 5M (hombre, máquina, material, método, dinero), Kanvas, 5 Why, Working Time, 3 MUDA, 5G

Fueron desarrollados talleres grupales con el objetivo de tomar las propuestas de mejoras que podrían aplicarse por cada área de la Gerencia Financiera, de acuerdo a las debilidades encontradas, las cuales se mencionan a continuación:

✓ **Unidad de Presupuesto**

Anteproyecto, Soluciones:

- Planificación Real de Trabajo.
- Medición de las necesidades.
- Fomentar y orientar a todos los responsables de cada Gerencia.
- Coordinación de trabajo interinstitucional.

✓ **Unidad Control de Cobranzas.**

Funciones:

- Realización de reportes de recaudación para el informe a la Gerencia de Contabilidad, Presupuesto y Gerencia Financiera.
- Carga de facturas del débito automático.

Dificultades:

- Atrasos por faltas de móvil.
- Atrasos de las Cargas de Facturas por realizar cargas manuales.

Soluciones:

- Solicitar a la Gerencia Financiera móvil una vez a la semana para Gestiones Bancarias.
- Solicitar lector óptico y adaptación al sistema de control.

✓ **Unidad de Tesorería**

Soluciones Ingresos:

- Actualización de las herramientas de trabajo (equipos informáticos, insumos).
- Actualización y Capacitación del funcionario en el sector de cajas.
- Mejoramiento en el sistema de Seguridad en el sector de cajas y tesorería.

Soluciones Egresos:

- Implementar un sistema Integrado para pagos a proveedores e información de expedientes.
- Realizar procesos de pagos vía web.
- Pago de fondo fijo a través de Cuentas Bancarias Corporativas.

✓ **Secretaría Gerencia Financiera**

Dificultades:

- Establecer Procedimientos para gestión de documentos en la secretaría de la gerencia, evitando trámites de providencias que no agregan valor.

Acciones y soluciones:

- Mejorar los tiempos de procesamiento interno.
- Habilitar un Check list para cada expediente.
- Habilitar la firma electrónica para pagos a proveedores.
- Socializar las reglamentaciones y/o instrucciones de la Empresa a los funcionarios de la Gerencia.

✓ **Unidad de Control de Documentos.**

Proceso:

Fondo Fijo - Sistema Integrado

- Falta de comunicación efectiva-Reglamento y manual de Procedimientos.
  Socialización / Re-inducción a los responsables.
  Plazo: 30 días

Viático - Sistema Integrado
- Falta de comunicación efectiva-Reglamento y manual de Procedimientos.
  Socialización-Re inducción a los responsables.
  Plazo: 30 días

Expediente Interno - Sistema Integrado
- Falta de reglamentación de los diversos procesos.
  Protocolo para el manejo de expedientes internos-Estandarizar.
  Plazo: 60 días

Expediente Externo - Sistema Integrado
- Manual de Procedimientos Administradores de Contratos de Gestión.
  Protocolo para el manejo de expedientes externos-Estandarizar.
  Plazo: 60 días

Se han tomado muestras fotográficas de las presentaciones y talleres desarrollados como evidencia del mismo. Ver Anexo N° 4, Fotografías

B. ASESORAR Y ACOMPAÑAR EN EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS, ANÁLISIS DE RIESGOS, VALORACIÓN DE RIESGOS, POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, POLÍTICAS DE OPERACIÓN, CONTROLES, PROCEDIMIENTOS E INDICADORES, A PARTIR DEL DESARROLLO ACTUAL DENTRO DE LA GESTIÓN DE FINANZAS; AJUSTANDO LOS SUBPROCESOS IDENTIFICADOS Y DISEÑADOS EN ESTA CONSULTORÍA.

- **Realizar un análisis de la actual situación de avance en el Modelo de Gestión por Procesos de la Gestión Financiera; Mapa de Procesos, Procesos y Sub procesos.**

Hemos mantenido reuniones de trabajo, tanto con la Coordinación de la Gerencia Financiera, el Equipo MECIP y los Jefes de Unidades, para la revisión y ajustes del Mapa de Procesos de la Gestión Financiera - GF09 del Mapa de Procesos Institucional, Ver Anexo Nº 5, Mapa de Procesos, vigente de la ESSAP. Procedimos a realizar un análisis minucioso, que a la vez, llevó a realizar ajustes a la misma, ver Tabla Nº 1.

También, realizamos un análisis de la Estructura Organizacional vigente de la Gerencia Financiera, Ver Anexo Nº 6 - Estructura Organizacional vigente de la ESSAP, que también, fue ajustado, conforme a algunas funciones y/o cargos que no estaban representados.

Para ambos casos, han sido presentadas oportunidades de mejoras a ser analizados por la contraparte, y de ser aprobadas las propuestas, debemos trabajar en el diseño de Manuales de Funciones para aproximadamente para 41 funcionarios de la Gerencia Financiera.

Ambos documentos, deben ser validados y aprobados por los responsables. En la Tabla Nº 1, se muestra la Matriz de Procesos con las sugerencias incorporadas, en verde, para los procesos de la Gestión de Pago y la Gestión de Cobro; también se incorporaron unas propuestas en los objetivos de los procesos y subprocesos.

Los procesos Gestión Contable y Gestión de Adquisiciones del Macroproceso Gestión Financiera, en amarillo, ver Tabla N° 1 cuyo responsables son la Gerencia de Contabilidad y la Gerencia UOC, respectivamente, no corresponde al alcance de la presente consultoría, ya que corresponden a otras gerencias dentro de la institución.

essap

MAPA DE PROCESOS

GOBIERNO NACIONAL — Paraguay de la gente

APOYO

MACROPROCESOS	OBJETIVO	PROCESOS	OBJETIVO	RESPONSABLE	SUBPROCESOS	CODIGO	OBJETIVO	RESPONSABLE
GF09 GESTIÓN FINANCIERA	Asegurar la capacidad financiera de la ESSAP, programando el presupuesto anual de ingresos y gastos, disponiendo de forma oportuna los bienes y servicios suficientes y necesarios para la adecuada y eficiente funcionalidad de las actividades de la institución, conforme a la normativa vigente.	GF09 01 Gestión de Pagos	Asegurar la capacidad financiera de la ESSAP, programando el presupuesto anual de gastos, gestionando los ingresos y cumpliendo oportunamente con los compromisos.	Unidad Tesorería	Pago a Proveedores	GF 09 01 01	Cumplir total o parcialmente con las obligaciones legales contabilizadas y con cargo a las asignaciones presupuestarias y a las cuotas disponibles; mediante la orden expresa de la máxima autoridad institucional o de otra persona autorizada supletoriamente y por el tesorero o quien cumpla esta función. Cumplir con las obligaciones de pago asumidas por la institución, en relación a bienes, servicios, alquileres, contribuciones y consumo en general.	Jefe de Dpto. de Pagos
					Pago de Viáticos	GF 09 01 02	Otorgar suma de dinero que el empleador reconoce a los trabajadores para cubrir los gastos en que estos incurren para el cumplimiento de sus funciones fuera de la sede habitual de trabajo, incluyendo gastos de transporte, de manutención y alojamiento. Otorgar sumas de dinero al funcionario que incurre en gastos para cumplir su responsabilidad fuera de la sede habitual de trabajo, conforme a la normativa vigente.	Jefe de Dpto. de Pagos
					Pago de Fondo Fijo	GF 09 01 03	Disponibilizar fondos financieros para cubrir la necesidad de realizar gastos menores en la institución con el fin de agilizar las gestiones administrativas internas.	Jefe de Dpto. de Pagos
					Pagos de Impuestos y Tasas	GF 09 01 05	Cumplir con las obligaciones de pago asumidas por la institución, en relación a impuestos y tasas de la institución.	Jefe de Dpto. de Pagos
					Pago de Deuda Externa	GF 09 01 06	Cumplir con las obligaciones de pago asumidas por la institución, en relación a deudas externas asumidas por la institución.	Jefe de Dpto. de Pagos
					Pago al Personal	GF 09 01 07	Garantizar una compensación justa, en relación a Salarios, Bonificaciones, Gratificación, Aguinaldo y Beneficios del Contrato Colectivo, como también de Embargos Judiciales de funcionarios, conforme a las leyes y sus reglamentos.	Jefe de Dpto. de Pagos
		GF09 02 Gestión Presupuestaria	Programar y formular los ingresos y gastos en forma oportuna y eficiente, regulando en intervalos anuales y plurianuales de previsión y ejecución que coadyuven al logro de metas y objetivos programáticos e institucionales.	Unidad de Presupuesto	Elaboración de Anteproyecto de Presupuesto	GF 09 02 01	Recopilar y consolidar las necesidades en términos monetarios y clasificación en los diferentes rubros, conforme a la reglamentación vigente.	Jefe de Dpto. de Elaboración y Ejecución Presupuestaria
					Formulación del Plan Financiero	GF 09 02 02	Contar con un cronograma de aplicación presupuestaria al interior de la institución.	Jefe de Dpto. de Control y Evaluación Presupuestaria
					Modificaciones Presupuestarias	GF 09 02 03	Elaborar e implementar las variaciones presupuestarias a petición fundada de los estamentos de la institución, incorporando al presupuesto nuevos recursos financieros que permitan atender necesidades no previstas y otras variables económicas que impacten negativamente los gastos previstos.	Jefe de Dpto. de Elaboración y Ejecución Presupuestaria
					Evaluación y Control de Presupuesto	GF 09 02 04	Medir y controlar en forma periódica y oportuna el avance de metas y proyectadas, vinculadas mensual y anualmente, los gastos financieros.	Jefe de Dpto. de Control y Evaluación Presupuestaria
		GF09 03 Gestión Contable	Asegurar la registración eficiente de las operaciones y transacciones, con documentación respaldatoria de las mismas, estableciendo normas y generando los reportes correspondientes.	Gerencia de Contabilidad	Mantenimiento del Plan de Cuentas	GF 09 03 01		
					Registro Contable	GF 09 03 02		
					Conciliación Bancaria y otras Cuentas Contables	GF 09 03 03		
					Gestión Contable de Bienes Patrimoniales	GF 09 03 04		
					Rendición de Cuentas	GF 09 03 05		
		GF09 04 Gestión de Cobro	Controlar la disponibilidad de recursos financieros propios de la ESSAP.	Unidad de Control de Cobranzas	Ingreso de Cajeros	GF 09 04 01	Controlar la disponibilidad de recursos financieros ingresados por los cajeros de la ESSAP.	Jefe de Dpto. de Control de Recaudaciones
					Ingreso por redes de cobranzas	GF 09 04 02	Controlar la disponibilidad de recursos financieros ingresados por las diferentes redes de cobranza de la ESSAP.	Jefe de Dpto. de Control de Recaudaciones y Jefe de Dpto. de Debito Automático
					Conciliación de Ingresos	GF 09 04 03	Realizar una conciliación del total de ingresos percibidos por la ESSAP.	Jefe de Dpto. de Control de Recaudaciones
		GF09 05 Gestión de Adquisiciones	Asegurar la disponibilidad de bienes, servicios y obras requeridos para el cumplimiento de los planes institucionales.	Gerencia de UOC	Elaboración de Plan Anual de Contrataciones - PAC	GF 09 05 01		
					Convocatoria o llamados para Adquisiciones	GF 09 05 02		
					Comité de Evaluación	GF 09 05 03		
					Adjudicación	GF 09 05 04		
					Contratos	GF 09 05 05		
					Tratamiento de Garantías	GF 09 05 06		

Tabla Nº 1: Propuesta de Matriz de Procesos de la Gestión Financiera
Fuente: Elaboración propia.

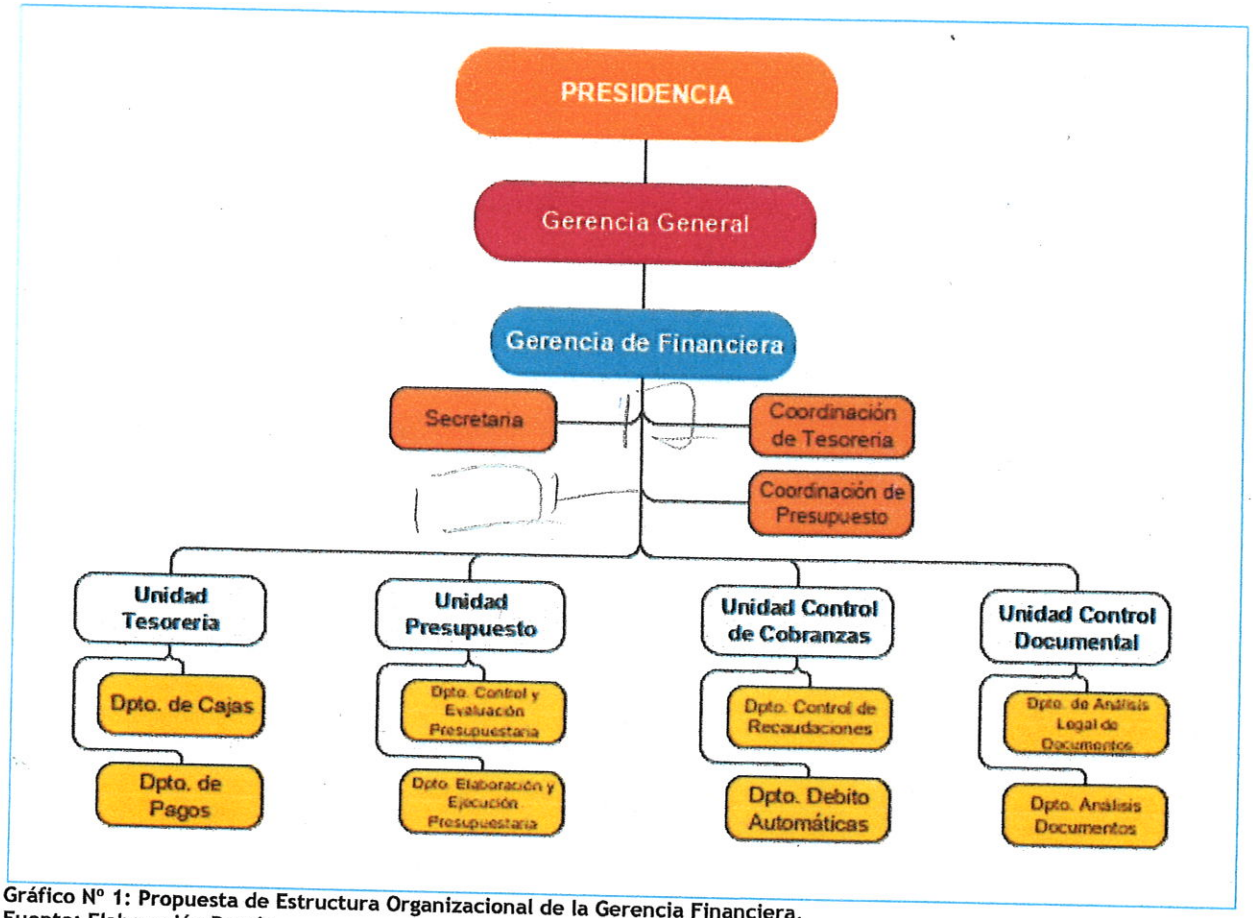

Gráfico Nº 1: Propuesta de Estructura Organizacional de la Gerencia Financiera.
Fuente: Elaboración Propia.

- **Realizar entrevistas con el personal clave para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones del área de Gerencia Financiera.**

Hemos iniciado con las reuniones con el Jefe de Unidad de Presupuesto, para la verificación de los subprocesos diseñados en plantillas y convertidos a Manual de Procesos y Procedimientos.

Tenemos como gestión iniciada, el proceso Gestión Presupuestaria, específicamente, el subproceso **"Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto"**, en el cual, fueron diseñados los siguientes puntos:

- Objetivo del Subproceso
- Identificación del Proceso
- Alcance
- Determinación de insumos y proveedores - productos, clientes, grupos de interés.
- Flujograma
- Desarrollo de las actividades y responsabilidades (actividad, responsable, tiempo óptimo, tareas)
- Documentos de referencia

El instrumento, en borrador, fue remitido al responsable del proceso para su verificación y aprobación, Ver Anexo Nº 7 - Manual de Procesos y Procedimientos.

- **Analizar, revisar, ajustar los procesos y/o subprocesos diseñados.**

Los subprocesos diseñados correspondientes a la Gestión de Pagos y a la Gestión Presupuestaria, se encuentran en desarrollo de la documentación respectiva, y son:

- Pago a Proveedores de bienes, servicios y consumo
- Gestión de Viáticos
- Gestión de Fondo Fijo
- Gestión de Alquiler
- Elaboración de Anteproyecto de Presupuesto
- Formulación del Plan Financiero
- Modificaciones Presupuestarias
- Evaluación y Control de Presupuesto

A la fecha, se continúa con la recopilación de información para la documentación de los subprocesos establecidos para el alcance de la presente consultoría, conforme a las Normas vigentes ya mencionadas.

Como metodología de trabajo, cada instrumento diseñado, pasará por una revisión, primeramente, de los responsables o dueños de procesos y la verificación por la Coordinación y/o Gerente Financiero, para luego buscar la aprobación correspondiente a nivel institucional.

► Seleccionar el Subproceso a certificar ISO 9001.

En la reunión de inicio de la consultoría, con los Coordinadores de la Gerencia Financiera, han informado que el proceso que será objeto de certificación conforme a la Norma ISO 9001:2015 será el Subproceso **GF 09 01 01 - Pago a Proveedores de Bienes, Servicios y Consumo.**

En reunión de fecha 9 de diciembre de 2019, en reunión con el nuevo Gerente Financiero y uno de los Coordinadores de la Gerencia Financiera Lic. Julio Barreto, se ha confirmado la selección efectuada.

C. IDENTIFICAR CONFORME AL DESARROLLO Y ADECUACIÓN DE LOS PROCESOS, LOS REQUISITOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2015 DENTRO DEL ALCANCE DEFINIDO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA.

► Presentar el Proyecto y acuerdo de Metodología de Trabajo

En la presentación de los conceptos iniciales de diseño e implementación de la Norma ISO 9001:2015, realizada en el taller y capacitación, del miércoles 11 de diciembre de 2019, se han presentado las etapas básicas del proyecto de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Gerencia Financiera, y de la metodología a utilizar para el cumplimento de los requisitos de diseño, documentación e implementación del SGC.

La metodología prevé, que la consultoría será efectuada implementando los estándares de calidad en la realización del presente servicio, aplicando las mejores prácticas y herramientas de gestión para el cumplimiento de los objetivos.

El objetivo, es lograr productos validados, aceptados y consensuados con criterios técnicos y prácticos con el personal y que permitan implementar todos los aspectos conjuntos del MECIP y de la Norma ISO 9001:2015.

► Realizar una introducción a la Norma ISO 9001:2015

En una jornada de capacitación, efectuada el miércoles 11 de diciembre de 2019, se ha iniciado el proceso de capacitación e inducción de los funcionarios al enfoque y requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Los cursos de capacitación a la Norma ISO 9001:2015, serán desarrollados durante todo el proceso de diseño e implementación de ésta.

- **Elaborar declaraciones de Misión y Visión**

La ESSAP tiene aprobado y vigente un Plan Estratégico 2019 - 2021, Ver Anexo N° 8 - Plan Estratégico 2019 - 2021 de la ESSAP, en el cual se encuentran definidas la Misión y Visión Institucional, como sigue:

VISIÓN: "Ser reconocida como una empresa líder en la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, por la eficiencia y eficacia de su gestión, empleando tecnología apropiada y de vanguardia con funcionarios competentes, asegurando a sus usuarios un servicio de excelencia"

MISIÓN: "Suministrar agua potable y alcantarillado sanitario de manera continua y eficiente, ofreciendo el servicio con calidad, transparencia y honestidad, comprometidos con mejorar la calidad de vida de la población y la preservación del medio ambiente.

- **Realizar el análisis de la situación externa e interna de la Institución.**

El Plan Estratégico Institucional 2019- 2021, contiene un análisis de la situación externa e interna de la empresa, que ha sido actualizada recientemente este año. Conforme al Plan Estratégico, la metodología utilizada para la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas de las Gerencias de la ESSAP; fue la de coordinar reuniones con cada una de las Gerencias de la Empresa, y analizar las variables internas y externas detectadas por cada sector. Ver Anexo N° 8 - Plan Estratégico 2019 - 2021 de la ESSAP,

*** *** ***

16 de diciembre de 2019

Oscar Guillén
Socio